السنة الثانية
العدد التاسع
مايو
(آيار)
١٩٩٤



إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

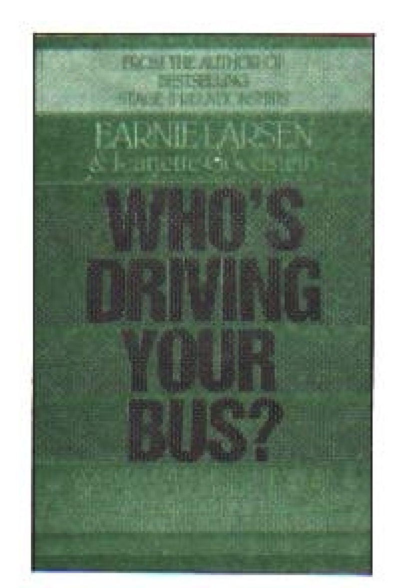
www.edara.com

من يقود سيارتك؟

الاتكالية وتأثيرها في بيئة العمل

تأليف: إيرني لارسن و جانيت جودستين

اقرأ في هذه الخلاصة:



من يمسك بزمام أمورنا ؟

الاعتماد على الآخرين يختلف عن الاتكال عليهم. فالاعتماد يعني الثقة والتعاون وتفويض الصلاحيات ويوحي بوجود روح الفريق. أما الاتكال Codependency فهو الأنماط والعادات السلوكية التي تثبط جهودنا الهادفة لبناء علاقات سوية بين المرء ونفسه وبينه وبين الآخرين، في محيط الأسرة والصداقة أو في بيئة العمل. وليست الاتكالية أو العلاقات غير المتوازنة بين الناس وقفاً على الأفراد. فهي قد تمتد لتشمل الأسرة بأكملها ومجموعة العمل الصغيرة والشركة العملاقة، بل إنها قد تصيب بعض الدول والشعوب. أي أنها تصيب الأشخاص والمنظمات على حد سواء.

ومن ثم فالنظم المغلقة والبدائية لا تصاب بعاهة الاتكالية، لأن النظام المغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة ولا بالمتغيرات والمعلومات. أما الإنسان والمنظمات فتتشكل من نظم معقدة. ويقوم النظام الاتكالي على أنماط إدارية وعادات سلوكية تحرم أجزاءه من بناء علاقات سوية ومتوازنة ومنتجة.

هل تعلم ـ مثلاً ـ أن ثلاثة أرباع الاستقالات

والإقالات في أي منظمة تعود لأسباب شخصية ليس لها علاقة بالكفاءة والمهارة. بعض هذه الأسباب يتعلق بذاتك كمدير، وبعضها الآخر يتعلق بغيرك من الموظفين والزملاء والرؤساء. أي أنها أسباب قابعة .. في داخل المنظمة لا خارجها. أما العلاقات السوية - غير الاتكالية - فلها سماتها الخاصة .. في هذه العلاقات يحس كل فرد بذاته، ويثري كل شخص العلاقة الجماعية بخصائص فردية إيجابية معززة باحترام الذات والقدرة والرغبة في تحمل جزء من المسئولية.

لننظر إلى سائق السيارة .. ما هو دوره في حياتنا؟ سواء جاء هذا السائق ليقود سيارة الأسرة أو سيارة الشركة .. وسواء كان السائق أنا أو أنت أو شخصاً ثالثاً .. فنحن نسلمه المقود .. أي نسلمه زمام الأمور .. لأن منزلة السائق كبيرة في حياتنا. فما هي منزلة شريك حياتك (الزوجة)؟ أو نائبك في الشركة؟ أو مدير الإنتاج أو السكرتير .. وكل موظف في الشركة؟ أليس هؤلاء هم من يقودوننا إلى المستقبل أو إلى المجهول؟

ما الذي نأتي به معنا إلى العمل ؟

أنفسنا بالطبع ..! ولكن هل يتضمن ذلك ما هو متعلق بالوظيفة فحسب؟ إن الإجابة هي : لا .. إننا نأتي إلى مكان العمل بكل نقاط القوة التي طورناها في الماضي، وهذه تشتمل على التعليم والخبرة والمهارات الفنية.. أضف إلى ذلك نقاط القوة التي قد تكون ملائمة للوظيفة أو لا تكون ... فمثلاً قد تفسح قدرتك الرياضية لك مجالاً في فريق الشركة. كما أن التغير في الوظيفة أو التغير التنظيمي قد يجعل معرفتك للغة أجنبية أمراً بالغ الأهمية. ومع نقاط القوة تلك، نأتي أيضاً بنقاط ضعفنا، وهي مثل نقاط القوة، تتفاوت في أهميتها .. فوجود ضعف في مهارات العمل يتطلب تدريباً إضافياً يتوازن مع بعض القدرات الاستثنائية في وجه آخر من أوجه الوظيفة. على حين أن الاقتصار على المهارات الرياضية للانضمام لفريق الشركة قد لا يكون أمراً ذا وزن بالمرة.

إضافة إلى نقاط القوة والضعف التي أشرنا إليها، فإننا نحضر معنا إلى مكان العمل عاداتنا وأنماطنا السلوكية. فلا توجد في واقع الأمر وظيفة منفصلة كلية عن أي اتصال إنساني بالزملاء أو بالعملاء. فقد أظهرت أغلب الدراسات أن ٧٥% على الأقل من الموظفين يتعرضون للفصل من وظائفهم لوجود أوجه قصور في قدراتهم على الاتصال بالآخرين من الزملاء والرؤساء والمرؤسين والعملاء أي لأسباب لا ترجع إلى عيوب في مهاراتهم الفنية. وهذه الإحصائية تصدق على المستويات التنظيمية كلها.

إنك لا تستطيع أن تلغي عاداتك المتعلقة بعلاقاتك مع الآخرين، ذلك أن الطرق الوحيدة التي تعلمنا من خلالها كيف نرتبط بالآخرين هي تلك الطرق التي مارسناها وتعلمناها جيداً، لدرجة أننا أصبحنا نؤديها دون تفكير .. هناك شيء آخر نحضره إلى بيئة العمل، إنه توقعاتنا وآمالنا ومخاوفنا، لأن الذين لا يحضرون معهم توقعاتهم أو طموحاتهم، يحضرون معهم - في الواقع - مخاوفهم وتراجعهم واتكاليتهم.

نحن = عاداتنا

كيف تنظر إلى نفسك، هل تعي وقع تصرفاتك على زملائك من العاملين، وعلى أصدقائك وأفراد عائلتك؟ وهل أنت راض عن علاقتك مع زملائك وعملائك وغيرهم من الأفراد ذوي الأهمية في حياتك؟ إن فهمك لذاتك وللآخرين، وإدراكك للمشاكل التي قد تتسبب أنت فيها هي عوامل في غاية الأهمية لنجاحك على المستويين الشخصي والمهني. وتلك حقيقة واقعة تصدق مهما كان مركزك الوظيفي في المنظمة.

إن الكثير من نواحي سلوكنا وتصرفاتنا ترجع إلى ما نطلق عليه: العادات. ولكن ما هي تلك العادات؟ ومن أين تنبع؟ وهل كل العادات سيئة بالضرورة؟

العادات ببساطة : أنماط من التفكير والمشاعر والتصرفات والنتائج. وعلى الرغم من أن الأنماط ذاتها غير مرئية، إلا أننا نرى عن قرب أوجه السلوك والتصرف التي تعكس تلك العادات. وليست العادات سيئة كلها، فالعديد منها

يلعب دوراً هاماً في تمكيننا من أداء وظائفنا في مختلف أوجه حياتنا اليومية بسهولة ويسر. ولعله من المدهش أن نعرف أن بعض أوجه سلوكنا تكتسب منذ نعومة أظفارنا، وهي تنمو بشكل طبيعي خلال مرحلة الطفولة المبكرة.

كما أن هناك عادات أكثر تعقيدا وهذه التي نتعلمها من خلال عمليتين تحدثان معا، ويطلق علماء النفس عليها اسمي التعزيز والمحاكاة .. فمن المعروف أننا نتلقى المديح والثناء إذا قمنا بشيء مرغوب، ونتلقى العقاب والتأنيب إذا نتج عن سلوكنا أمر "سيء" وذلك هو التعزيز. أما المحاكاة فتشير إلى قيامنا بملاحظة سلوك وتصرفات الآخرين لنقوم بتقليدها وذلك يبدأ في مراحل مبكرة حيث نقوم بتقليد آبائنا وزملائنا ومدرسينا.

هو خطأ، وبها نميز ما هو طبيعي وما هو أخلاقي، وبعد هذا التمييز تتحدد استجاباتنا وأفعالنا وردود أفعالنا.

حين ننشأ وننمو في محيط الأسرة، يتطور سلوكنا معنا فتنشئ الأسر السوية أبناء أسوياء، وتزودهم بخبرات أساسية للنجاح. وغياب هذه الخبرات بالذات هو الذي ينحرف بسائق السيارة (الإنسان) عن الطريق الصحيح. فعلى سبيل المثال:

غياب القدرة على توقع الأفضل يؤدي إلى إساءة الظن بالآخرين والخوف من المستقبل وعدم الانتماء للأسرة أو لفريق العمل ومن ثم الإحساس بالاغتراب.

غياب الإحساس بالتقدير والثقة يؤدي إلى الإحساس بعدم الكفاءة والتقصير ومن ثم الإحساس بالذنب، لأن الإنسان يرتقي دائما إلى مستوى التوقعات.

العادات : من الأسرة إلى الشركة

للعادات خصائصها ووظائفها ودورة حياتها المميزة. فكل ما نقوم به بشكل متكرر يتحول إلى عادة. وحوالي ٩٨% من سلوكنا ومما نقوم به ينتج عن عادة وليس عن الاختيار، كما أن العادات كائنات حية، فهي تكافح الموت بضراوة لتبقى على قيد الحياة. والعادات متداخل بعضها ببعض، فكل عادة تؤدي إلى أخرى .. وهكذا.

والعادات مثل النظارات المكبرة .. بل هي نظارات عاطفية نرتديها طول الوقت، فنحن نرى ونفسر ونقيم واقعنا من خلال تلك النظارات ثم نتصرف انطلاقا من رؤيتنا. وهي بهذا تشبه البوصلة التي نحدد بها ما هو صواب وما

عاداتنا تختطف سياراتنا

* بعض عاداتنا تتقادم وتنتفي فوائدها ولكننا نواصل استخدامها لأنها مريحة لنا..

ودون أن نلاحظ أنها لم تعد تناسبنا. هناك عادات أخرى قد تكون سلبية من البداية ولكننا اكتسبناها بالتقليد أو المحاكاة أو مارسناها بلا وعي. وعادات أخرى قد تكون حسنة في البداية .. ولكننا نغيرها بالتدريج حتى تتحول من الإيجابية إلى السلبية دون أن نشعر.

* إذا أردت استرجاع سيارتك المختطفة والسيطرة عليها يجب أن تتحكم بأحاسيسك .. ولكي تتحكم بأحاسيسك .. يجب أن تغير طريقة عملك. ويجب أن تستمر على طريقتك الجديدة في العمل حتى يصبح أداء العمل بها منتجا _ وفي نفس الوقت _ مريحا بنفس الدرجة التي كنت تشعر بها عند ممارسة العادات السلبية. وهذه هي الطريقة الوحيدة لإحلال عادة نافعة مكان عادة ضارة. وهي في كل الأحوال مهمة عسيرة.

غياب اللمسة الحانية والالتزام المتبادل يؤدي إلى الإحساس الدونية والرفض وفقدان الاحترام للذات.

غياب التسامح والمرونة والقدرة على التفاوض يؤدي إلى الإعتماد على العنف كوسيلة لحل الخلافات وقد يحول المرء إلى جان أو ضحية.

غياب الإحساس بالأمان والرغبة في اللعب والعمل يؤدي إلى الجدية المفرطة والانكباب على العمل وغياب روح المرح والدعابة.

فمن هم الذين يقودون سيارتك ؟

هناك ستة أنماط رئيسية

يجب الحذر منها .. هذه الأنماط ستؤدي بالضرورة إلى اصطدام السيارة أو انحرافها أو على أقل تقدير .. تلف إطاراتها. وتزداد خطورة كل نمط من هذه الأنماط إذا تكرر هو أو غيره في الطرف المقابل من العلاقة الاتكالية. سواء كان أحد الطرفين شخصاً أخر .. أو المنظمة نفسها أو جزءاً من روتينها ونظامها الإداري. وهذه الأنماط السلوكية هي :

أولاً: المهتمون Caretakers

وهؤلاء يكرسون حياتهم للعناية بالآخرين، إذ ينتابهم شعور غامر بالإنجاز عندما يؤدون خدماتهم لغيرهم. وهم دائماً يبحثون عن أناس بحاجة إلى مساعدة وعناية. فإن لم يجدوا من يسدون له الخدمات ومن يقدمون له العون .. يعملون على إيجاده وبشتى الطرق. إنهم يعتبرون الآخرون أطفالاً بحاجة للرعاية ليشبعوا حاجتهم نحو تقدير الذات.

ومع هذا النمط يبدو مفيداً في الظاهر، إلا أنه قد يدفع إلى بعض المشاكل. فالأطفال باعتمادهم الشديد على الأبوين يتعلمون عدم تحمل المسئولية. ومن ناحية أخرى، فإن هؤلاء المهتمين قد يجدون أنفسهم متقلين بحاجات أطفالهم، وهم عادة ما يشكون قائلين :"لا يوجد شخص واحد مسئول صادفته في حياته".

ثانياً: الموافقون People –Pleasers

وهم من تعلموا عدم إغضاب الآخرين بأي صورة، وشعارهم دائماً :"لا ترج الزورق". وهدفهم الرئيسي هو اكتساب محبة وصداقة كل الناس والواقع أن تخلي هؤلاء عن عملهم لهو أقل أهمية في نظرهم من خشيتهم أن يقولوا :"لا".

إن مهمة من لا يقولون "لا" تنحصر في إسعاد الآخرين، فهم دائماً متعاونون، ولكنهم عادة ما يعودون بأكثر مما يمكنهم أن يفعلوا. وهم خلال سيرهم في هذا الطريق يكذبون أحياناً. ولذا فإن عدم الأمانة العاطفية تصبح أسلوبهم في الحياة. فإن سأل سائل أحدهم: كيف مضى يومك؟ فإن الإجابة لا تتغير :"كان يوماً جميلاً" مهما كان ذلك اليوم. وعندما يسألهم أحد عن أي اختيار يختارون فسوف يقولون:" إن ما تفضله أنت يلائمني". وذلك بغض النظر عن تفضيلاتهم الشخصية.

والحق أن هذا النمط السلوكي عادة ما يقود أصحابه إلى علاقات قابلة للانفجار، كما أنه قد يساء استغلالهم. فالخبرة تدل على أن من يرغبون دوماً في التخلي عن سلطتهم عادة ما يجذبون نحوهم أولئك الذين يرغبون في الاستئثار بتلك السلطة لاستغلالها في تحقيق مآربهم.

أشخاص هذا النمط هم بحاجة ماسة لتعلم كيف يقدرون حقوقهم الشرعية دون أن يخامرهم شعور دائم بأنهم لا يستحقون تلك الحقوق.

ثالثاً: الشهداء Martyrs

والشهداء أو الضحايا متشائمون على طول الخط، يداخلهم دوماً شعور بأن الرياح آتية لا محالة بما لا تشتهي السفن. إنهم موقنون بأن الزمن لا يداوي الجراح بل يجعلها تتفاقم. ويدرك الشهداء أن الحياة مسئولية خطيرة، ولذا فلن يكون لها معنى ما لم تكن مفعمة بالكفاح والمعاناة. ونتيجة لذلك فإن الشهداء يخشون النجاح ويتخوفون من السعادة. فإن مضى زورق حياتهم يسير، تجدهم يخلقون له أمواجاً! وتلك في الواقع إحدى المهارات التي يتفوقون فيها! مسلحون دوماً بالقلق والذنب. فالقلق يؤكد على أن اليوم ليس على ما يرام، أما الذنب فيرخي على حياتهم ستاراً دائماً من التأنيب. والشهيد بدلاً من أن يهنئ أحدهم لحصوله على ترقية، فإنه يبادر بالتأكيد على متطلبات المركز الجديد. وكذلك على التضحيات الأسرية التي يحتاجها المنصب الجديد.

والشهداء عادة ما يسببون الألم للآخرين، وحجتهم في ذلك أن ذلك الألم ما هو إلا قدر محتوم لا مفر منه.

رابعاً: مدمنو العمل Workaholics

وهم ما يحتاجون إلى الإحساس الدائم بالنشاط والانشغال طيلة الوقت.

ويعتقد أغلب الناس أن المنهمكين في العمل دوماً

يبنون تقديرهم لذاتهم على إنجازاتهم وأعمالهم، وذلك افتراض لا يصدق دوما.

والواقع أن هذه الفئة تلقى كثير من الاحترام المهني والإعجاب لنجاحاتهم المستمرة، وللطاقة الداخلية التي تحركهم. ولكن إذا ألقينا عليهم نظرة عن كثب ألفيناهم منشغلين دوما، سواء كانوا ينجزون شيئا ذا قيمة أم لا. ويبدو أن الحركة الدائبة هي السمة الأهم في حياة هذه الفئة.

ويخالج المنهمكين في العمل اعتقاد دائم بأن المشاريع والأنشطة يجب أن تحتل صدارة اهتماماتهم، ولذا فإنك تراهم يتصرفون وكأن الناس في حياتهم لا يمثلون حيزا يذكر. وهم عادة ما يتعاملون مع النقائص البشرية على أنها نقص في الانضباط أو الإدارة.

ولعل إيلاء العمل أهمية تفوق أهمية البشر عموما يفسر العزلة التي يعيشها عادة أفراد هذه الطائفة. ولذا نجدهم في حاجة دائمة إلى الانشغال للحفاظ على تقديرهم لذواتهم وحتى يخفوا العزلة التي يعيشونها. والحق أن النشاط حتى وإن نتج عنه المال والمكانة لا يلغي الفراغ الداخلي الذي يحسونه. إن ما ينبغي أن يتعلمه هؤلاء هو ضرورة الاسترخاء، فعليهم اغتنام الفرصة لاستنشاق عبير الزهور، والاستمتاع بالحياة.. هذا الاستمتاع فقط هو الذي يملأ الفراغ الذي يعيشونه.

خامسا: الكماليون Perfectionists

ما أتعس الباحثين عن الكمال! فلا شئ في هذه الحياة يعجبهم ولا يمكن أن يحسوا السعادة أو بالرضا مطلقا. فعلى كاهلهم دائما تقبع رغبة عارمة في المزيد والأفضل. وما يضعه هؤلاء، كمعايير لجودة الأداء، وتميز المنتجات يفوق كل الحدود المعقولة. والباحثون عن الكمال يزعمون على الدوام أنهم فقط يريدون أن تكون الأمور جيدة بالقدر الكافي. لكن "الجيد القادر الكافي" بالنسبة لهم يعني "الكمال" لأن تقديرهم لذواتهم يتماشى مع ذلك الكمال.

والباحثون عن الكمال عادة ما يطبقون معاييرهم المستحيلة على الناس، وعلى الأشياء المحيطة بهم. وهم بعد كل ذلك لا يتوقعون من الآخرين أكثر مما يتوقعونه من أنفسهم. لقد طوروا مهاراتهم لتحقيق الكمال حتى أصبح الكمال يهيمن على حياتهم بأسرها.

ونادرا ما يحتفظ الباحثون عن الكمال بعلاقات ناجحة وفعالة مع غيرهم بسبب توقعاتهم المستحيلة. وهم عادة ما يطلبون إعادة أداء العمل ليصل للكمال، وإن لم تكن لهم سلطة ذلك، فهم لا يستطيعون منع أنفسهم من التعليق على أداء العمل. ونتيجة لذلك فإنهم يجدون أنفسهم في عزلة متزايدة في عالمهم الملئ بتصيد الأخطاء واللوم. ولسوء الحظ فإن علاقتهم حتى بأنفسهم ليست أكثر إشباعا، فهم عادة ما يشيرون بأصابع الاتهام إلى أنفسهم.

إن الباحثين عن الكمال بحاجة إلى التعايش مع عالم لا يتسم بالكمال حتى يتمكنوا من بناء تقديرهم لذواتهم على معايير قابلة للتحقيق وحتى يعيشوا حياة ثرية ملؤها بالرضا.

جنة المنظمة وجحيمها

تروي الأسطورة الصينية أن شيخا أراد أن يعرف الفرق بين السعداء والتعساء، فراح وسأل أحد الحكماء: "هلا أخبرتني ما الفرق بين الجنة والجحيم؟". قادة الحكيم إلى قصر كبير، فما إن دلفا إلى البهو، حتى شاهدا أناسا كثيرين.. تمتد أمامهم الموائد عامرة بأطايب الطعام، وكانت أجسادهم نحيلة. وتبدو على سماتهم علامات الجوع، وكان كل منهم يمسك بملعقة ضخمة طولها أربعة أمتار. لكنهم لا يستطيعون أن يأكلوا. فقال الشيخ للحكيم: "لقد عرفت هؤلاء.. إنهم التعساء".

ثم قاده الحكيم إلى قصر أخر.. يشبه القصر الأول تماما.. وكانت موائده عامرة بأطايب الطعام.. وكان الجالسون إلى الموائد مبتهجين.. تبدو عليهم علامات الصحة والقوة والنشاط. وكانت في يد كل منهم ملعقة ضخمة طولها أربعة أمتار أيضا. فما أن رآهم الشيخ حتى صرخ قائلا: "وهؤلاء هم السعداء.. واكنني لم أفهم حتى الآن الفرق بين هؤلاء وأولئك". فهمس الحكيم في أذنيه قائلا: "السعداء يستخدمون نفس الملاعق.. لا ليأكلون .. بل ليطعم بعضهم بعضا".

سادساً: الخائفون من الالتزام Tap Dancers

وهذه الفئة تضم أولئك الذين يرعبهم الالتزام، ولذا فهم يحاولون الفكاك منه مهما كانت التكلفة. ولكن كيف يتسنى لهم أن يفعلوا ذلك؟ إنهم ببساطة لا يقدمون إجابات مباشرة وواضحة عندما تتأزم الأمور، فهم خبراء في النوم عند الأبواب الخلفية.

الخائفون من الالتزام عادة ما يتنقلون بين الوظائف قائلين: إن السكون هو الموت، ولكن تلك ليست الحقيقة، فالخائفون من الالتزام لا يسعون في حقيقة الأمر للتغيير في حد ذاته أو لاكتساب خبرات جديدة كما يزعمون، ولكنهم يهربون من العلاقات ومن المسئولية. فالبقاء مع نفس الناس في نفس الوظيفة يعرضهم لمخاطر أن يكتشف الناس أمرهم.

وعندما تصل العلاقة الشخصية إلى نقطة الالتزام، أي عندما يقوم المدير بطرح المسئوليات عليهم، يبدأ الخائفون من الالتزام في التراجع. وتبدو اعتذاراتهم عادة منطقية لكنها لا تصمد للاختبارات. وأفراد هذه الفئة خبراء في أنصاف الحقائق أو في وضع الحقائق في أقنعة. ويتعين على الخائفين من الالتزام أن يتعلموا الثبات وأن يعتدوا بأنفسهم وأن يدركوا أن الالتزام يجلب معه الحرية والرضا، وقبل كل شئ القبول. فإن فعلوا ذلك.. أدركوا أن الالتزام ليس مؤلماً ومخيفاً كما تصوروه.

المنظمات السليمة والمنظمات السقيمة

هناك أربع سمات لنظم العمل السقيمة إذا استبعدناها وصلنا إلى النظم السليمة. وهذه السمات هي:

١- أن المنظمات السقيمة هي منظمات مغلقة أو غير مفتوحة. وتلك المنظمات تبذل الجهد الكبير لتحافظ على نفسها مغلقة قدر الإمكان. والغرض من ذلك الجهد كله هو الرقابة، ولكن ثمن ذلك مرتفع دوماً سواء تعلق الأمر بالموظفين أو بالمنظمة ذاتها. والثمن هنا قد يتمثل في رؤية قصيرة وضيقة للأمور، وفرص ضائعة، وانخفاض في الروح المعنوية. حتى لو استطاعت المنظمة الحفاظ على نظام الرقابة داخلية لصيقة، فإن بيئتها الخارجية تبقى دوماً خارج النطاق الذي يمكن أن تصل إليه. وعندما يميل النظام إلى تجاهل العوامل الخارجية التي لا يمكنه التحكم فيها، فإنه حينئذ يضع نفسه تحت رحمة تلك العوامل.

٢- أن المنظمات السقيمة تخلق بداخلها نوعاً من "عدم الأمانة" ذلك أن تجاهل المعلومات الخارجية يتطلب من مديري الإدارات التآمر لإنكار وجود تلك المعلومات. وهذه العادة قد تمتد لتشمل المعلومات الداخلية كذلك. والأسوأ من ذلك هو ألا يقر المديرون التنفيذيون بأن بعض تلك التصرفات قد يؤثر على مجالات أخرى في علمهم مما قد يضر الشركة كلها.

٣- أن المنظمات السقيمة تسعى دوماً للمزيد من التغيير وإدارة الأزمات. ولعلك سمعت مدير إحدى الشركات ذات مرة يقول: "إن التغيير يعد أسلوب حياة في هذه المنظمة". أو لعلك سمعت من يشكو قائلاً: "إنني لم أخطط مطلقاً لإنجاز أي شئ لأنني سأقضي كل وقتي في إطفاء الحرائق". وفي مثل تلك المنظمات يتعلم الناس كيف يؤدون وظائفهم في ظروف استثنائية لدرجة أنهم ينسون أن هناك ظروفاً طبيعية فالتغيير المطرد قد يكون ناتجاً عن فشل المنظمة في أداء وظائفها تماماً كالتغير البطئ، وهو ما يحول المدير إلى مدير للأزمات، أو "إطفائي" بمعنى أصح.

٤- أن المنظمات السقيمة تعد بأكثر مما تستطيع أن تفعل. وأحد تلك الوعود قد يكون من قبيل "إننا أسرة واحدة وسعيدة". إن نظام العمل قد يكون مثل نظام الأسرة في بعض النواحي، لكنه ليس بالفعل أسرة، بل إنه يجب ألا يسعى لأن يكون كذلك، حتى لا يكون مثل أسرة مفككة تطبق معايير وقواعد جامدة وتتجاهل السمات الفردية، وتحد من الفرص المتاحة تحت وهم التجانس والتناغم.

المشكلات المرتبطة بالأنماط الستة :

هناك العديد من المشكلات التقليدية التي قد يسببها أي نمط من الأنماط الستة. وعلى الرغم من أن هذه المشكلات قد تحدث لأسباب مختلفة، إلا أن تداعيات تلك المشكلات التنظيمية واحدة بغض النظر عن أي من تلك الأنماط الستة يسببها. ويمكننا جمع المشكلات في أربعة محاور رئيسية هي:

١- إدارة الصراع: الفشل في إدارة الصراع يعد من أكثر المشكلات التي نواجهها في عالم منظمات الأعمال. ولكن لماذا يفشل المدير عادة في حل الصراع عند وقوعه؟ إن المدير قد يحاول تجنب إدارة الصراع لأنه لم يتعلم كيفية التعامل معه والواقع أن تجاهل إدارة وحل الصراع قد يزيد من الضغوط ويقلل الإنتاجية إلى حد كبير.

٢- الاتصال وتبادل المعلومات: إن إلقاء نظرة خاطفة على أي منشور تصدره المنظمة يظهر لنا على الفور أن الأشخاص المرموقين فيها يجب أن يطوروا مهاراتهم الاتصالية. ولعل ذلك يعكس أهمية الاتصالات في المنظمة. ولأسباب مختلفة نجد أن كل نمط من الأنماط الستة يتردد في تبادل المعلومات بشكل سليم، فالمهتمون بالغير يرغبون في السيطرة على المعلومات، ومن لا يقولون لا يرغبون في صياغة المعلومات وتشكيلها في أفضل صورة ممكنة. أما الشهداء الباحثون عن المعاناة فيسعون للتعامل مع المعلومات بمفردهم، والساعون نحو الكمال يبحثون عن المعلومات الكاملة والتامة، في حين نجد أن المنهمكين في العمل يتشبثون بالمعلومات لاستخدامها في مشاريعهم، وهي مشاريع لا حصر لها. أما الخائفون من الالتزام فيميلون إلى تجاهل المعلومات. إن أي خلل في نظام الاتصال يؤثر على الكفاية والإنتاجية، وكذلك على الانسجام والتناغم الداخلي بالمنظمة.

٣- العمل بذكاء: إن عبارة العمل "بذكاء" قد أضحت إحدى العبارات المشهورة في الآونة الأخيرة. ولعلها تشير إلى الاستفادة من الميزة التي تخلقها التكنولوجيا الحديثة، مما يجعل العمل أيسر. أما الآن فإن العمل بذكاء بات يعني تحسين استخدامنا للموارد البشرية. ولعل محاولة الاحتفاظ بالمعلومات ومنع تدفقها عبر النظام تعد مثالاً واحداً على الفشل في العمل بذكاء. ومن الأمثلة الأخرى التي تتسبب فيها الأنماط الستة في هذا المجال نذكر عدم وضع أولويات العمل، أو عدم توظيف المهارات بالشكل الأمثل، أو عدم قول "لا" عندما يستدعي الأمر ذلك.

٤- بناء العلاقات والحفاظ عليها: الأشخاص الذين نعمل معهم ونشاركهم لعبنا يؤثرون بالطبع فينا. لكن من المنطقي أن توقعاتنا في مجال العمل تختلف عما نتوقعه في مختلف مناحي الحياة. والواقع أن كلا منا يجب أن يتعامل مع العلاقات التي تنشأ في مكان العمل، فما من أحد يعمل في فراغ.

ولعل أهم صفتين ينبغي أن يتحلى بهما أي منا في مجال العمل هما الرغبة في المشاركة والالتزام. فهما معا تكونان الركيزة التي تستند إليها العلاقات داخل مجال العمل، فلا يمكننا التكلم عن أهمية فرق العمل والتعاون بدون هاتين الصفتين.

ماذا تفعل لو كنت رئيساً

عندما تكون رئيساً، فان السلطة والمكانة تكونان إلي جوارك، ومع السلطة تأتي المسئولية. فإذا لاحظت انخفاض أداء أحد مرءوسيك مهما كان النمط الذي ينتمي إليه، فان عليك معالجة ذلك في أسرع وقت ممكن، وذلك لسببن، أولهما: أن المشكلات الصغيرة أيسر في علاجها من المشكلات الكبيرة، وثانيهما: أن أداء الشخص يكون قد بدأ في التراجع قبل أن تدرك أنت ذلك.

إن علاقات العمل تختلف عن العلاقات الاجتماعية في اعتبار هام جداً، وهو وضوح التوقعات فيما يعد وما لا يعد سلوكاً ملائماً في العمل. وتوصيف الوظائف هو أساس تلك التوقعات، ولذا فإن أفضل الرؤساء هم من يتفهمون علاقات العمل تفهماً جيداً، وهؤلاء الذين يتفهمون تلك العلاقات هم من يتمكنون من إقامة علاقات وطيدة وطيبة مع المرؤوسين على اختلاف مشاريعهم.

ماذا تفعل لو كنت مرؤوسا؟

المدير هو المايسترو الذي يحدد طبيعة اللحن، ويتحكم في نغمة أداء المنظمة. ولكن ماذا تفعل أنت كمرؤوس إن لم يخلق رئيسك بيئة إيجابية تساعدك على أداء عملك؟ إن كنت أنت المرؤوس، فلا السلطة ولا المكانة في جانبك، ومع ذلك فأنت شريك في المسئولية عن نوعية حياتك الوظيفية. فإن عملت على سبيل المثال مع مدير ينتمي إلى نمط الشهداء أو مدمني العمل فما عليك إلا أن تتفانى في أداء عملك، وتنأى بنفسك عن المشكلات منتظراً قدوم الأحسن. أما إذا كان رئيسك ممن يخافون الالتزام، فعليك أن تتطوع لتحمل المسئولية وإن لم يطلب منك ذلك... وهكذا.